

مدیر افسانه‌ای

مدیر افسانه‌ای

چرا برخی مدیران در کار خود ناتوانند؟

و

راه حل چیست؟

مایکل. ای. گربر

نویسنده کتاب معتبر و پرفروش افسانه کارآفرینی

مربی تراز اول مشاوره به کسب و کارهای کوچک جهان

شهاب شکروی

فاطمه سراجی

انتشارات نخبه‌سازان

| | |
|---------------------|--|
| سرشناسه | : جربر، مایکل ای. Gerber, Michael E. |
| عنوان و نام پدیدآور | : مدیر افسانه‌ای: چرا برخی مدیران در کار خود ناتوانند و راه حل چیست؟ / مایکل ای. جربر؛ ترجمه شهاب شکروی، فاطمه سراجی. تهران: نخبه‌سازان، ۱۳۹۶. |
| مشخصات نشر | : ۲۰۰ ص. |
| مشخصات ظاهری | : ۹۷۸-۹۶۴-۵۹۳۸-۱۴-۵ |
| شابک | : فیپا |
| وضعیت فهرست نویسی | : عنوان اصلی: The E-myth manager : why management doesn't work and what to do about it |
| یادداشت | : کارافرینی - Entrepreneurship |
| موضوع | : کسب و کار خرد - مدیریت - Small business - Management |
| موضوع | : مدیریت - Management |
| موضوع | : شکروی، شهاب، ۱۳۶۴ - مترجم |
| شناسه افزوده | : سراجی، فاطمه، ۱۳۶۴ - مترجم |
| شناسه افزوده | : ۱۳۹۶ ۴م۴/۶۲/۷HHD |
| رده بندی کنگره | : ۶۵۸ |
| رده بندی دیویی | : ۴۲۲۶۸۹۲ |
| شماره کتابشناسی ملی | |



مدیر افسانه‌ای

چرا برخی مدیران در کار خود ناتوانند؟ و راه حل چیست؟

مایکل ای. جربر

شهاب شکروی - فاطمه سراجی

ویراستار: سید شهاب‌الدین ملاسعیدی

طرح جلد: احمد آقاییزاده

صفحه‌آرا: توکلی

چاپ اول

زمستان ۱۳۹۶

لیتوگرافی نقش سبز

چاپ مهرباب

صحافی تیرگان

۱۷۰۰۰ تومان

۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۹۳۸-۱۴-۵

نشانی انتشارات: خیابان جمهوری - خیابان دانشگاه شمالی - کوچه بهار - پلاک ۳ - واحد ۵

تلفن: ۶۶۹۶۲۸۰۲ فکس: ۶۶۴۹۳۱۸۵

تلفن مرکز توزیع (قنوس): ۶۶۴۰۸۶۴۰

فهرست

| | |
|---|-----------|
| پیش‌گفتار | ۹ |
| مقدمه | ۱۵ |
| بخش اول - مدیریت در مال نابودی | ۲۱ |
| فصل اول - افسانه مدیریت | ۲۳ |
| تولد تصادفی مدیریت | ۲۵ |
| مشکلات مدیر امروزی | ۲۷ |
| ملاقات با جک، فردی درست مثل شما | ۲۹ |
| فصل دوم - انگیزه مدیر | ۳۳ |
| ملاقات فرمانروا با فرمانروا | ۳۴ |
| مدیر، فرمانروا می‌شود | ۳۶ |
| نیروی اغواگر فرمانروا | ۳۷ |
| اولین گام، پذیرفتن واقعیت | ۳۸ |
| گسترش قلمرو نفوذ | ۴۰ |
| ابزار دیروز و امروز | ۴۱ |
| فصل سوم - بازسازی جایگاه مدیر | ۴۵ |
| هفت اصل استقلال مدیریتی | ۴۶ |

- ۴۶ اصل اول: بدانید که چه می‌خواهید.....
- ۵۰ اصل دوم: باور داشته باشید که توان رسیدن به خواسته‌هایتان را دارید
- ۵۲ اصل سوم: بدانید که هیچ چیز به اندازه خودتان و هدفتان مهم نیست
- ۵۴ اصل چهارم: بدانید که اگر نتوانید ذهنتان را مدیریت کنید،
- ۵۸ اصل پنجم: پرسیدن سؤال‌های درست، مهم‌تر از پاسخ‌ها هستند
- ۶۱ اصل ششم: هر چیزی قبل از بهتر شدن، رو به بدتر شدن می‌رود.....
- ۶۳ اصل هفتم: این اصول باید به جزئی از باورهای شما تبدیل شوند

۶۶ فصل چهارم – فرمانروا، مدیر و متخصص

- ۶۸ سازماندهی کار
- ۷۱ بازی را با جدیت آغاز می‌کنیم.....
- ۷۱ سازمان، کسب‌وکار و اجرا.....
- ۷۴ مدیر تیزبین

۸۰ فصل پنجم – بازسازی رؤیا.....

۹۴ بخش دوم - ایماذ تشکیلات کارآفرین.....

- ۹۶ فصل ششم – شروع کار
- ۹۸ ۷ گام مهم برای تبدیل شدن به یک مدیر «ای – میث»

۱۰۰ فصل هفتم – هدف اصلی مدیر «ای – میث».....

- ۱۰۱ کار شما، تمام زندگی شما نیست
- ۱۰۳ تناقض

۱۱۲ فصل هشتم – اهداف راهبردی مدیر «ای – میث».....

| | |
|-----|---|
| ۱۲۶ | فصل نهم - تدابیر مالی مدیر «ای - میث» |
| ۱۳۶ | فصل دهم - تدابیر سازماندهی مدیر «ای - میث» |
| ۱۴۱ | اصول تاکتیکی سازمان |
| ۱۵۱ | فصل یازدهم - تدابیر مدیریتی مدیر «ای - میث» |
| ۱۶۳ | فصل دوازدهم - تدابیر مدیر «ای - میث» در قبال کارمندان |
| ۱۶۷ | کارمند همیشه معترض |
| ۱۶۷ | کارمند مادی‌گرا |
| ۱۶۸ | کارمند خودباخته |
| ۱۶۸ | کارمند شاگرد |
| ۱۶۹ | کارمند مبتکر |
| ۱۶۹ | کارمند جذاب |
| ۱۸۳ | فصل سیزدهم - تدابیر بازاریابی مدیر «ای - میث» |
| ۱۸۷ | آشنایی با دکتر سندی، کارشناس بازاریابی |
| ۱۹۳ | سخن آخر |



پیش‌گفتار

بیش از ده سال از چاپ اولین کتاب من با عنوان «افسانه کارآفرینی» می‌گذرد. کتاب افسانه کارآفرینی، حاصل بیش از ده سال تجربه کاری من در موسسه مشاوره کسب‌وکار، یعنی شرکت مایکل توماس¹ بود (و اکنون به آکادمی «ای - میث» تغییر نام داده است) که در آن، نتایج بررسی‌ها و تجربه‌هایم را در مورد علت شکست کسب‌وکارهای کوچک، در اختیار مخاطبانم قرار می‌دادم.

در حالت عادی انتظار می‌رود که بیشتر کسب‌وکارها را افراد کارآفرین ایجاد کرده باشند، اما در حقیقت بیشتر این کسب‌وکارها را متخصصانی راه‌اندازی کرده‌اند که در حرفه‌ای خاص مهارت دارند. برای مثال، شیرینی‌پز ماهر، کسب‌وکاری مرتبط با شیرینی‌پزی و تعمیر کار اتومبیل، کسب‌وکاری مرتبط با اتومبیل راه‌اندازی می‌کند و یک پزشک متخصص وارد دنیای کسب‌وکار پزشکی می‌شود و چون این متخصصان در حرفه خود مهارت دارند، بر این باورند که در کسب‌وکارهای مرتبط با آن هم به نتایج دلخواه می‌رسند. اما متأسفانه این‌طور نیست و این افراد برخلاف انتظارشان، در کسب‌وکارشان با شکست مواجه می‌شوند و حتی اگر کامل هم شکست نخورند، کسب‌وکارشان از کارایی بالایی برخوردار نخواهد بود.

1. Michael Thomas

در دو دههٔ اخیر و به واسطهٔ همکاری با بیش از پانزده‌هزار سازمان کوچک و بزرگ، درس‌هایی آموختم که باعث شد دربارهٔ علل ناکارآمدی کسب‌وکارهای کوچک به درک عمیقی برسم و دریابم که چرا بیشتر کسب‌وکارها و شرکت‌ها، به ادامهٔ کار خود در شرایطی ناکارآمد و متزلزل محکوم هستند. صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودن یا نوع صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند یا میزان دسترسی آن‌ها به تکنولوژی. همچنین دریافتم که این کسب‌وکارها با توجه به تلاشی که برای تغییر شرایط می‌کنند و با وجود استفاده از افرادی متخصص، باز هم با هرج‌ومرج و ناکارآمدی روبه‌رو می‌شوند.

چگونه چنین چیزی ممکن است؟ چطور امکان دارد افرادی باانگیزه و ماهر، چنین نتایج بدی را کسب کنند؟ معتقدم بیشتر سازمان‌ها با کمبود تجربه و دانش کافی مواجهند و مهم‌تر از آن، نمی‌دانند برای تغییر به چه ابزاری نیاز دارند و بر این باورم که ابزار، دانش و به‌ویژه درک لازم برای ایجاد این تغییرات، از طریق علم مدیریت و شعارهایی که همیشه این طرف و آن طرف شنیده‌اند، قابل دستیابی نیستند. زیرا این ابزار، دانش و شعارهای مدیریتی، در بسیاری از موارد به سیستم‌های مدیریتی سنتی متکی هستند و تعریف صحیحی از مدیریت ندارند. به همین دلیل، بارها و بارها مرتکب اشتباهات تکراری می‌شوند.

بنابراین در مرحله ابتدایی نیاز است که یک تغییر اساسی در نظریه مدیریت ایجاد شود. این که مدیریت به چه معناست؟ چه انتظاراتی از مدیر می‌رود؟ یا حتی این که مدیریت به چه معنا نیست؟

امید دارم با نوشتن این کتاب بتوانم آموخته‌های دو دههٔ اخیرم را در اختیار شما قرار بدهم تا شما هم به این آگاهی برسید که چرا اکثر سازمان‌ها، آن‌چنان که باید و شاید کارایی ندارند و راهکار این مشکل چیست؟

این اطلاعات می‌تواند برای هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، مفید باشد.

هدف از نگارش کتاب «مدیر افسانه‌ای»، ارائه راهکارهایی برای چگونگی مدیریت صحیح است.

یک مدیر «ای - میث»، با اختیاراتی که دارد به تصمیم‌گیری اقدام می‌کند. او به کارمندان سازمان یا کسب‌وکار تحت مدیریتش می‌آموزد که چگونه رشد کنند و از این افراد می‌خواهد تا در توسعه سیستم اجرایی کسب‌وکار با او همکاری داشته باشند؛ در ایجاد نوآوری‌های لازم برای هدایت سازمان به سمت جهانی شدن سهیم باشند و به سازمان کمک کنند تا با عملکرد صحیح، همیشه در اوج کارایی خود باشد.

یک مدیر «ای - میث» تمام این اهداف ارزشمند را به شکلی پیگیری می‌کند که گویی خود صاحب این کسب‌وکار است.

کارمندان تحت مدیریت او کاملاً درگیر باورهای مدیرشان می‌شوند و به او کمک می‌کنند تا این باورها را به تحقق برساند. باورهایی که عملکرد و اهداف یک شرکت به واسطه آن‌ها معنا می‌یابد و هر فردی که به نوعی درون تشکیلات فعالیت دارد، این اهداف را به خوبی درک کرده و برای تحقق آن‌ها تلاش می‌کند.

ما راز موفقیت مدیران «ای - میث» را کشف کرده‌ایم. مدیر «ای - میث» تفاوت‌های بین کسب‌وکار خودمحور با کسب‌وکار کارمندمحور را به خوبی می‌داند و به این موضوع آگاهی دارد که داشتن یک ذهنیت کارآفرین، هم برای توسعه تشکیلات تحت نظرش ضروری و حیاتی است و هم برای پیشرفت و موفقیت کارمندانی که با او کار می‌کنند.

همچنین مدیر «ای - میث» به خوبی می‌داند که برخلاف سازمان‌های فردمحور، در یک کسب‌وکار سیستم‌محور، میزان کارایی کارمندان بالا است.

در نهایت این که مدیر «ای - میث» به منظور ایجاد تغییرات اساسی در سازمان، همیشه از شعارهای بیهوده مدیریتی پرهیز می‌کند. او ابتدا این کار را برای خاطر خودش انجام می‌دهد، سپس برای تشکیلاتی که در آن کار می‌کند و در نهایت برای کارمندانی که هر روز با آن‌ها در ارتباط است. مدیر «ای - میث» اولویت‌هایی دارد و تمرکز روی همین اولویت‌ها به او کمک می‌کند تا در برابر چالش‌هایی که برای ایجاد تغییر با آن‌ها روبه‌رو می‌شود، مقاوم باشد.

ترتیب اولویت‌بندی تمرکز یک مدیر «ای - میث» چنین است:

اول: من!

دوم: سازمان من، که من بخشی از آن هستم

سوم: کارمندان من

این اولویت‌بندی برای تبدیل شدن به یک مدیر «ای - میث» بسیار مهم و حیاتی است. نخستین سؤالی که هر مدیر پیش از شروع هر کار باید از خود بپرسد و سپس به آن پاسخ بدهد، این نیست که «خواستۀ من چیست یا این که کارمندان من چه می‌خواهند؟» بلکه او باید در ابتدا بدون رودربایستی این سؤال را از خود بپرسد که «خواستۀ من چیست؟»

من بر این باورم که یک مدیر هرچقدر هم سخت‌کوش و پرتلاش باشد، اگر این سؤال را از خودش نپرسد و به آن پاسخ ندهد، نمی‌تواند در امر مدیریت (هر نوع مدیریتی) به موفقیت برسد. زیرا زیاده‌خواهی مدیران، همواره آن‌ها را با مشکلات پیش‌بینی نشده دست به گریبان خواهد کرد.

مدیر «ای - میث» معتقد است اگر مدیران یک تشکیلات نتوانند در کنار کار، در زندگی شخصی‌شان هم پیشرفتی ایجاد کنند، این تشکیلات جای مناسبی برای آن‌ها نیست.

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر «ای - میث» داشتن اختیار و حق انتخاب است. او خودش انتخاب می‌کند که کجا می‌خواهد کار کند و کجا نمی‌خواهد کار کند. او خودش نوع دیدگاه اطرافیان و چگونگی رفتارشان را نسبت به خود مشخص می‌کند و تصمیم می‌گیرد به این سؤال پاسخ بدهد که فعال و پرتلاش بودن به چه معناست و چگونه می‌توان به چنین فردی تبدیل شد؟

این اختیارها، باورها، تعهدها و چگونگی درک تمام این موارد، نیازمند آن است که به یک انسان فعال و کارآمد تبدیل شوید و این همان مسیری است که برای رسیدن به اهداف بزرگ باید در آن قدم گذاشت و بنده در کتاب حاضر به نوعی به همین موضوعات پرداخته‌ام.

هر سازمان یا تشکیلاتی که علاقه‌مند است تا با استفاده از روش‌های معقول و انسانی، ماهیت خود را به یک ماهیت موفق و سودمند تبدیل کند، می‌تواند از راهکارهای معرفی شده در این کتاب استفاده کند. کتاب حاضر مسیری را به شما معرفی می‌کند که از طریق آن می‌توانید هم بازدهی کار خود را افزایش دهید و هم سطح پیشرفت، انرژی، سرزندگی و همچنین انسانیت را در هر سازمانی ارتقاء دهید.



انتشارات
نخبه سازان

مقدمه

ماجراجویی با ترس همراه است، اما عدم
ماجراجویی زوال آگاهی فرد را در پی دارد...
و از ارزشمندترین ماجراجویی‌ها، تلاش برای یافتن
آگاهی است.

سوین کرکارد

من با سازمان‌های کوچک و بزرگ زیادی همکاری کرده‌ام و با مدیران
بسیاری سروکار داشته‌ام. به آن‌ها مشاوره داده‌ام، سؤال‌های زیادی از آن‌ها
پرسیده‌ام و در صورت لزوم با آن‌ها همکاری کرده‌ام. مدیرانی که بیشترشان
با حالاتی همچون ناامیدی، اضطراب و بی‌حوصلگی دست به گریبانند.
حالاتی که نشأت گرفته از عدم کارایی شرکت و محیطی است که در آن
مشغول به کار هستند. بسیاری از آن‌ها احساس می‌کنند گیر افتاده‌اند و
کسی برای تلاش‌هایشان ارزشی قائل نیست. بنابراین طولی نمی‌کشد که کار
برایشان هیچ هدف و مفهومی ندارد و نسبت به سازمانی که در آن فعالیت
می‌کنند نیز کوچک‌ترین احساس تعهد و تعلق ندارند.

از آن‌جا که هر یک از مدیران ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد خود را
دارند، هر یک از آن‌ها به روش‌های مختلفی ناراضی خود را ابراز می‌کنند.
برخی از آن‌ها خشمگین می‌شوند و به عالم و آدم ناسزا می‌گویند. به
کارمندان، بالادست‌ها، خانواده، دوستان و خلاصه هر کسی که دم دستشان
باشد. برخی دیگر ناراحتی‌ها را درون خودشان می‌ریزند و ارتباطشان با

دیگران - چه در محیط کار و چه خارج از آن - به ارتباطی سرد و غیردوستانه تبدیل می‌شود و البته پس از مدتی هم مشکلات روحی و جسمی به سراغشان می‌آید. البته در این میان هم عده‌ای وجود دارند که تا سرحد مرگ به کار کردن ادامه می‌دهند تا شاید با کار بیشتر و بهتر بتوانند خود را از این گرفتاری نجات دهند.

برای ایجاد تغییر صحیح و مؤثر در یک تشکیلات، ابتدا افراد باید ذهن خود را بازسازی کنند، سپس برای بازسازی شغلی که در آن هستند، دست به کار شوند. اما اغلب مدیران متوجه این مسئله نیستند که اولین گام برای ایجاد اصلاح و تغییر باید تغییر ذهنی و درونی باشد تا تغییر عملی.

دیدگاه من درباره مدیریت کاملاً متفاوت است، زیرا زمان زیادی را صرف تحلیل و بررسی روند کار کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ کرده‌ام و دریافته‌ام که بزرگ یا کوچک بودن یک تشکیلات مهم نیست. مهم نوع نگاه به یک کسب‌وکار و تربیت مدیران است، به گونه‌ای که خود را صاحب کسب‌وکاری بدانند که در آن کار می‌کنند. این موج تغییرات پس از مدتی ذهنیت افراد درون سازمان را از بالاترین رده شغلی گرفته تا پایین‌ترین رده، در بر خواهد گرفت.

ایجاد چنین تغییری در ذهنیت افراد یک تشکیلات، به تغییر دیدگاه آن‌ها نسبت به موقعیت شغلی‌شان و در نتیجه ایجاد تغییراتی کارآمد در بازدهی تشکیلات منجر می‌شود؛ این دقیقاً همان نکته‌ای است که من تلاش می‌کنم تا در این کتاب به شما بگویم.

برای شروع، به گذشته و به زمان تولد مدیریت بازمی‌گردیم تا با اولین مدیر ارشد (یا به عبارت دیگر، فرمانروا) در تاریخ جهان آشنا شویم و به منشأ استبدادی به وجود آمدن مدیریت اشاره می‌کنیم.

در این کتاب به شما می‌گوییم که مدیریت، مهارتی است که باید آن را آموخت و آموختن این مهارت، سخت و دور از ذهن نیست.

همچنین ما با مدیری به نام «جک» آشنا می‌شویم. شخصیت جک، ترکیبی از مدیرانی است که من در طول زندگی و طی سال‌ها تحلیل و بررسی با آن‌ها آشنا شده‌ام. شخصیت جک، در مقام مدیر یکی از بخش‌های آکادمی «ای - میث»، یعنی شرکتی که من صاحب آن هستم، بهترین نمونه برای نشان دادن شخصیت مدیرانی است که به این شرکت آمده‌اند و پس از مدتی قادر به ادامه همکاری نبوده‌اند، یا مانده‌اند و به همکاریشان با ما ادامه داده‌اند.

جک، همسری به نام آنی و دو فرزند کوچک دارد و خودش را کاملاً وقف کار در آکادمی کرده است. او مدیر یکی از بخش‌های شرکت است که بر کار هفت کارمند نظارت دارد. جک پیش از این در جای دیگری کار می‌کرد و چون علاقه‌ای به آن شغل نداشت، روزهای سختی را گذرانده بود. بنابراین، به امید یافتن فرصتی جدید و قرار گرفتن در مسیری صحیح، به آکادمی من آمده بود.

جک در شغلی قبلی‌اش، با علم به این موضوع که فقط وقت خود را هدر می‌دهد، به مدت پنج سال مانند بسیاری از مدیران دیگر از صبح تا شب (حتی روزهای تعطیل) زندگی‌اش را وقف شغلش کرده بود و تلاشش بر آن بود تا خود و مدیران رده بالا را راضی نگه دارد. اما زمانی که می‌فهمد آن‌ها چگونه از وجدان و تلاش‌هایش سوءاستفاده کرده‌اند، به فردی افسرده و بی‌هدف تبدیل می‌شود.

نخستین گفت‌وگوی جدی من و جک پس از دو سال حضور او در آکادمی اتفاق افتاد که در آن زمان جک به شدت احساس آشفتگی و افسردگی می‌کرد. جک مدتی پس از آغاز به کار در آکادمی - که البته از دید خودش لطفی از سوی خداوند بود - کم‌کم احساس کرد که دارد دچار روزمرگی می‌شود و انگیزه‌اش را از دست می‌دهد. او معتقد بود که در

روزهای ابتدایی شروع کارش در آکادمی، صبح‌ها با انرژی و هیجان به محل کار می‌آمد، اما حالا دیگر این‌طور نیست و شب‌ها درست خوابش نمی‌برد، جلسه‌های مهم را فراموش می‌کند و زمان بسیار کمی را در کنار خانواده‌اش می‌گذراند.

او به‌جای این‌که در شغل خود به دنبال بازدهی بیشتر و موفقیت بزرگ‌تر باشد، به دنبال آن بود که چگونه شرایط را برای خود آسان‌تر کند و به آرامش برسد.

آرامش از نظر او این‌طور معنا می‌شد: کاهش ساعات کاری و کسب درآمد بیشتر.

به‌خاطر این ذهنیتِ جک، کارمندان او نیز انگیزه خود را برای ادامه کار از دست داده بودند. بنابراین بازدهی تشکیلات او به شدت پایین آمده بود و برای رفع این ناکارآمدی، دیگر نه انگیزه‌ای در او بود و نه راهکاری به ذهنش می‌رسید.

من و جک سفری را با هم آغاز کردیم. سفری برای تبدیل شدن او به یک مدیر «ای - میث» افسانه‌ای. در مسیر این سفر تلاش کردم تا با صحبت‌هایم به جک آرامش بدهم و خوشبختانه او هم با آغوش باز پیشنهادهای من را پذیرفت و نتیجه این سفر همین کتابی شد که می‌بینید. شما در فصل‌های این کتاب شاهد گفت‌وگوهایی بین من و جک خواهید بود. من تلاش کردم در قالب این گفت‌وگوها، نکته‌های ضروری را ابتدا به‌عنوان یک هم‌نوع و سپس به‌عنوان یک مدیر و همکار در اختیار جک قرار بدهم.

شما خواهید دید که در جریان تغییر او از یک مدیر معمولی به یک مدیر «ای - میث»، لازم بوده تا دیدگاهی را که در طول زندگی به مدیریت داشته، مورد بازبینی قرار دهد. همچنین شما متوجه باورهای نادرست جک در مورد مدیریت خواهید شد.

در بخش اول کتاب، من و جک به این موضوع می‌پردازیم که مدیریت چیست و چرا برخی مدیران در کار خود ناتوانند؟ همچنین دربارهٔ انگیزهٔ یک مدیر و فلسفه‌ای که در پشت بازسازی جایگاه او قرار دارد، صحبت می‌کنیم. در بخش دوم کتاب به بحث و معرفی راهکارهایی می‌پردازیم که مدیری مثل جک (یا خود شما) را به یک مدیر «ای - میث» تبدیل می‌کند.

امید است با مطالعه این کتاب به آرامش، بازدهی و کارایی بیشتری در سازمانتان دست پیدا کنید.

یک نکته بسیار مهم و قابل تأمل را جا انداختم و آن درک ارتباط بین کارمندان و سیستم سازمان و چگونگی هدایت آن‌ها به سمت تحقق رؤیای کارآفرین (صاحب کسب‌وکار) است. بدون این‌که از رسیدن به رؤیایشان محروم شوند.

مطمئنم از آنچه من و جک با کمک یکدیگر کشف کردیم، لذت خواهید برد.





بخش اول

مدیریت در حال نابودی



فصل اول

افسانه مدیریت

اگرچه همه انسان‌ها از نظر عقلانی خواهان آگاهی یا آزادی‌اند، اما از نظر احساسی دوست دارند دیواری دور خود بکشند! آن‌ها از دانستن درباره آزادی، خواندن و حتی تجسم آن احساس رضایت می‌کنند. زیرا واژه آزادی در نفس خود سرشار از لذت است و لذت موجود در این واژه، احساس آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ویمالا تاکار

در پس هرگونه سازماندهی، هر نوع کسب‌وکار و حتی در آغاز هر زندگی ایده‌هایی وجود دارد. ایده‌هایی گاه خوب یا بد، یا حتی ایده‌هایی که درستی آن‌ها هنوز به اثبات نرسیده است. نگاهی به زندگی خود بیندازید. آنچه امروز هستید نتیجه یک اتفاق یا یک شعبده‌بازی نیست. اگر کمی تأمل کنید خواهید دید که زندگی شما همواره تحت تأثیر افکار و ایده‌های دیگران بوده است؛ تأثیراتی گاه مثبت و گاه منفی. حتی ایده‌های خودتان نیز بر شکل‌گیری شخصیتتان مؤثر بوده است. ایده‌هایی که از تأثیرات آن‌ها بر زندگی خود بی‌خبر بوده‌اید و هستید، اما به شکل پنهان و نامرئی زندگی

۱. بخشی از مصاحبه کریس پَریش با خانم ویمالا تاکار، با عنوان چهره فرد خردمند در

عصر جدید. م

شما را تحت تأثیر قرار داده است؛ ایده‌هایی چون نظریه نسبیت، فضا و زمان و حتی نظریه‌هایی چون وجود خداوند، عدالت و البته نظریه مدیریت! بی‌شک هر یک از این نظریه‌ها به گونه‌ای بر زندگی شما تأثیر داشته‌اند، اما تا به امروز به کدام یک از آن‌ها عمیقاً فکر کرده‌اید؟ ما انسان‌ها هر چقدر بزرگ‌تر شویم، وقت کمتری برای فکر کردن به چنین مسائل مهمی خواهیم داشت. زیرا با بالا رفتن سن، مهم‌ترین خواسته‌هایمان به بی‌اهمیت‌ترین دسته‌هایمان تبدیل می‌شوند! اما با این وجود، باز هم ایده‌های فراوانی وجود دارند که در شکل‌گیری نتایج کار ما به عنوان یک مدیر، تأثیرگذار هستند. تاریخ به ما می‌آموزد که پذیرفتن بی‌چون‌وچرای ایده‌های دیگران تا چه حد می‌تواند خطرناک باشد. همه روزه هزاران هزار مدیر همچون شما به محل کار خود می‌روند و مشغول انجام کارهایی می‌شوند که بر اساس ایده‌های افرادی دیگر پایه‌گذاری شده‌اند و بی‌توجه به کارآمد بودن، قابل اجرا بودن یا حتی معقول بودن این ایده‌ها، مسئولیت تمام آن‌ها را شخصاً بر عهده می‌گیرند. مهم نیست که مدیریت چه کاری بر عهده شماست یا در چه سازمانی مشغول کار هستید، اما بر اساس تجربه‌های بنده، این‌که بخواهید همه چیز را خودتان به تنهایی مدیریت کنید، اشتباهی محض است. *مدیریتی که امروزه به یک علم تبدیل شده، ثمره سال‌ها تلاش دیوانه‌وار انسان برای کنترل تمام چیزهایی است که در اطراف خود می‌دیده؛ یعنی کاری که هیچ بشری برای انجام آن به دنیا نیامده است.*

به نظر من، ایده ابتدایی مدیریت، به شکلی که امروزه آن را می‌شناسیم، به زمان‌های کهن یعنی هزاران سال پیش برمی‌گردد. نه تنها ایده مدیریت، بلکه ایده‌های دیگری همچون قدرت، کار، نفوذ و اعتبار، نظریه سیستم‌ها، ریاست، اشتغال و حتی نظریه‌هایی که به ما می‌گویند داشتن شغل به چه

۱. Idea of Power: اصطلاحی در دانش جامعه‌شناسی، به معنای توانایی افراد یا اعضای یک گروه در دستیابی به اهداف یا پیشبرد منافع خود از راه واداشتن افراد دیگر جامعه به انجام دادن کاری که برخلاف خواسته‌شان است. م

معناست و از دست دادن آن به چه معنا، که همگی توسط انسان‌های گذشته به اجرا درآمده و امروزه به این شکل به دست ما رسیده است.

تولد تصادفی مدیریت

تصویری که می‌بینید، نمونه خوبی برای درک نظریه مدیریت است. این نقاشی مراحل ساخت اهرام مصر را نشان می‌دهد که در ساخت آن گروه‌هایی چون کارگرها، سرکارگرهای شلاق به دست (مهندسان ناظر امروزی) و مدیران شرکت داشتند. اگرچه این تصویر نمی‌تواند حقیقت مطلب را نشان دهد، اما کارگرها همان‌هایی هستند که سنگ‌های گول‌پیکر، در مجموع به وزن ۴۰۰ بیلیون تن را جابه‌جا کردند و روی هم قرار دادند تا برای فرمانروایشان هرمی عظیم بسازند.



داستان این گونه آغاز می‌شود که روزی سرمایه‌گذار اصلی این پروژه، درحالی که روی تشک خود به پهلو لم داده بود و دانه‌های انگور را یکی پس از دیگری به دهان می‌انداخت و هنرنمایی رقصندگان قصر را تماشا می‌کرد، ناگهان با خود فکر کرد که بالاخره روزی مرگ به سراغ او نیز خواهد آمد. بنابراین باید کار بزرگی انجام دهد که یادآور عظمت و شکوه او باشد و نام او را جاودانه کند. پس با خودش گفت: «باید برای من معبدی بسیار باشکوه و آرامگاهی درخور یک فرمانروا ساخته شود. آن قدر بزرگ و باشکوه که تاکنون کسی شبیه آن را ندیده باشد. عظیم‌تر از هر آنچه که تا به حال ساخته شده. حتی عظیم‌تر از کوه‌ها.»

می‌توان تصور کرد که رسیدن چنین ایده‌ای به ذهن فرمانروا، چقدر مزه انگورها را برای او شیرین‌تر کرده است! ایده‌ای بزرگ‌تر از تمام ایده‌هایی که تا آن زمان در سر پرورانده بود. ایده‌ای که در یک لحظه تمام وجود او را تسخیر کرد.

از آن پس با فکر آن ایده زندگی می‌کرد، با فکر آن غذا می‌خورد و با فکر آن می‌خوابید. او با خود می‌گفت: هر اتفاقی که می‌خواهد بیفتد، این کار باید انجام شود.

پس یک روز تمام وزیران، مباحثان و سرکارگراها (سرپرستان و ناظران) را گرد هم آورد. او تحقق رؤیای بزرگش را به دست کسانی سپرد که شلاق و زنجیر داشتند و می‌دانستند که چگونه باید از این ابزار استفاده کنند.

فرمانروا با خیال راحت دانه‌های انگور را به دهان می‌انداخت درحالی که مدیران ارشد به دلیل فشار کار زیاد، نگران تأمین کارگراها و تلفات آن‌ها بودند و مدیران میانی با نقشه‌ای در دست به اطراف سرک می‌کشیدند و بر سر کارگراها فریاد می‌زدند: «تنبلی نکنید»، «بجنبید». میلیون‌ها کارگر صخره‌ها را می‌تراشیدند. دهان و بینی‌شان پر از خاک می‌شد، خاک را تُف می‌کردند و می‌بلعیدند. تخته‌سنگ‌ها را بلند می‌کردند و به سمت مقصد

نهایی جابه‌جا می‌کردند. آن‌ها را روی یکدیگر می‌گذاشتند و تراز می‌کردند. در نهایت این‌گونه بود که به شکلی معجزه‌آسا، هرمی باشکوه از دل خاک بیرون می‌آمد. از دل ایده‌ای به کوچکی موی بینی فرمانروا! و تقریباً از هیچ، باشکوه‌ترین بنای تاریخ به‌وجود آمد.

با محقق شدن رؤیاهای یک انسان، انسان‌های دیگر نیز شروع به رؤیایپردازی برای دیگر ایده‌های بزرگ کردند و این‌گونه خود را مجاب می‌کردند که اگر او توانسته، پس چرا ما نتوانیم؟ و به این ترتیب دیوار بزرگ چین ساخته شد. انقلاب روسیه شکل گرفت. مک‌دونالد به‌وجود آمد و مایکروسافت و سی‌ان‌ان تأسیس شدند. تمام این‌ها، با همان روش ساخت اولین هرم به‌وجود آمدند.

مشکلات مدیر امروزی

فرمانروایان جهان امروز، که ما آن‌ها را انسان‌های صاحب اندیشه می‌نامیم، به الگوهای جدیدی از مدیریت متکی هستند که جز در چند مورد، تغییر چندانی نسبت به گذشته نداشته است. یکی از این تغییرات، انقلاب تکنولوژی است که ما را به سرعت بخشیدن در انجام کارها وادار می‌کند و دیگری که نتیجه مهندسی دوباره است، ما را ترغیب می‌کند تا با به‌کارگیری نیروی کار کمتر، بازدهی بیشتری داشته باشیم.

در روزگاری که دیگر مثل قبل نیروهای انسانی وجود ندارند تا تخته‌سنگ‌های بزرگ را جابه‌جا کنند و جسمشان هر روز زیر فشار کار ضعیف‌تر و نحیف‌تر شود، مدیران به غلامان حلقه به گوش فرمانروایان تبدیل شدند و چالش‌ها و سختی‌های این راه را با آغوش باز پذیرفتند. آن‌ها شروع به خرید کتاب‌ها و مقاله‌هایی دربارهٔ راهکارهای مدیریت کسب‌وکار کردند. کتاب‌ها و مقاله‌های تألیفی که مشاوران و افراد تحصیل کرده در آن‌ها واقعیت‌های دنیا را به تصویر کشیده بودند. آن‌ها به یادگیری مدیریت و

شرکت در سمینارها و کارگاه‌ها علاقه نشان دادند و تلاششان بر این بود تا در قرن بیستم مدیریت را به‌عنوان حرفه‌ای جدید و ارزشمند نشان دهند و بر این عقیده بودند که مدیران نیز می‌توانند مانند پزشکان، وکلا و کشیش‌ها نقش بسیار مهم و مؤثری در جامعه یا حتی در دنیا داشته باشند. مجامع مدیریتی به سرعت به چیزی شبیه کلیساهای موعظه‌گر تبدیل می‌شدند. آن‌ها محل کار خود را به‌عنوان مجموعه‌ای فرهنگی می‌شناختند که در آن از کیفیت، ارزش‌ها و رسالت‌ها سخن می‌گفتند. آن‌ها درباره‌ی ماهیت سازماندهی، روح و معنای مدیریت سخن می‌گفتند و افرادشان را به جست‌وجوی رؤیاهای جدید ترغیب می‌کردند؛ آن‌ها شیوه‌های رهبری را آموختند و برای بالا بردن آموزه‌های خود به ایالت یوتای آمریکا^۱ مهاجرت کردند تا از مدیرانی پیش‌پاافتاده به رهبرانی توانا تبدیل شوند. مدیران دریافته بودند که برای محقق شدن تمام این کارها باید به دنبال راهکارهای علمی باشند و به این نتیجه رسیدند که هیچ‌کس از شکم مادرش مدیر به دنیا نیامده و مدیریت را باید آموخت و برای تبدیل شدن به یک مدیر کارآمد، شش یا هفت اصل و مهارت ضروری را کسب کرد. پس این اصول را فراگرفتند و مشتاقانه برای آموختن آن‌ها به دیگران تلاش کردند. اما با این وجود، تغییر مورد انتظار را در خود احساس نکردند. زیرا مربیانی که به آن‌ها تعلیم می‌دادند، فقط نشانه‌های بیماری را می‌شناختند و برای یافتن منشأ این بیماری‌ها راهکاری ارائه نمی‌دادند.

۱. ایالتی در جنوب غربی آمریکا که به دلیل موقعیت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی خاصی که دارد، به یکی از قطب‌های مهم کسب‌وکار و کارآفرینی تبدیل شده است. م

ملاقات با جک، فردی درست مثل شما

جک هم یکی از همین مدیران بود. مادرش، یکی از معلمانش و پدری که به کسب و کارش بسیار وفادار بود، او را انسانی با اندیشه مدیریتی بار آورده بودند. رئیس و همکاران پدرش هفته‌ای یک شب برای صرف شام به منزل آن‌ها می‌آمدند و مادرش نیز با همسران آن‌ها معاشرت داشت. مفهوم واژه کسب و کار برای جک، با توجه به آنچه در کودکی دیده بود، خلاصه می‌شد به پوشیدن کت شلوار آبی با پیراهن سفید، هشت ساعت کار روزانه و شام خوردن دور یک میز با همکاران!

مدیریت همواره برای جک موضوعی جذاب بود و پدرش هم بسیار زود متوجه وجود چنین علاقه‌ای در او شد. معمولاً جک را جمعه‌ها به محل کار خود می‌برد و او را با همکارانش آشنا می‌کرد. همچنین او را تشویق می‌کرد که پس از تعطیل شدن از مدرسه، به جای بازی با دوستانش، به مطالعه درباره مدیریت بپردازد و این‌گونه بود که اندیشه مدیریتی از همان کودکی در ذهن او شکل گرفت. با وجود آن که تمام فکر و ذکر جک مدیریت شده بود، توانست دوران متوسطه و دبیرستان را با نمراتی بسیار خوب به پایان برساند و با قبولی در رشته مدیریت کسب و کار وارد دانشگاه استنفورد شود. او برای تأمین مخارج دانشگاه به درآمد نیاز داشت. بنابراین در کنار تحصیل، به‌عنوان دستیار مدیر، در کتابفروشی دانشگاه مشغول به کار شد. دیگر برای او بهتر از این نمی‌شد! او کار کردن را به اندازه درس خواندن دوست داشت، اما شرایط آن‌طور نبود که انتظارش را داشت. از بی‌نظمی فروشگاه و ساعت کاری طولانی که بگذریم، گدی، مدیر کتابفروشی همیشه جک را ناراحت می‌کرد. اوایل که تازه کارش را در کتابفروشی شروع کرده بود، گدی به او گفته بود خیلی خوش‌شانس است که چنین شغلی پیدا کرده و موقعیتی که او در اختیار جک قرار داده، خیلی بالاتر از میزان تحصیلات اوست. اما به

مرور زمان جک احساس می‌کرد به جای آن که کارمند مورد احترامی برای گُدی باشد، بیشتر به برده‌ای برای او تبدیل شده. گُدی، بدون توجه به حجم کارهای جک، فشار کاری او را زیاد می‌کرد و همیشه تلاش‌ها و زحمات جک را نادیده می‌گرفت. جک احساس می‌کرد که در مخصصه‌ای گیر افتاده. چون از طرفی برای ادامه تحصیل به پول نیاز داشت و از طرف دیگر کار کردن برای چنین شیطنانی واقعاً برایش سخت بود! اما او از پدرش یاد گرفته بود که هیچ‌وقت نباید کار را ناتمام رها کند و دائماً جمله‌هایی که پدرش به او گفته بود در ذهنش مرور می‌شد. «شغل تو هویت توست. شغل تو مسیری است برای رسیدنت به امنیت مالی، امنیت روانی و امنیت اجتماعی.»

سرانجام جک از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد، ازدواج کرد و توانست اولین شغل جدی خود را به‌عنوان دستیار مدیر فروش در شرکتی بزرگ تجربه کند. او از این که دیگر مجبور نبود با گُدی کار کند خوشحال بود و همچنین خوشحال بود از این که تمام نیروی خود را صرف برداشتن نخستین گام‌های پیشرفت در جهت یافتن شغلی جدید کرده است. اگرچه ابتدای کار زیاد برایش موفقیت‌آمیز نبود، اما این شغل برایش آرامش‌بخش و لذت‌بخش بود. محل کارش، به آپارتمان کوچکی که با همسرش آنی در آن‌جا زندگی می‌کرد نزدیک بود. کار پرمشغله‌ای بود، ولی حقوق خوبی داشت. اما با این وجود جک برای رسیدن به موفقیت در اولین شغلش، با تلاش و پشتکار تمام مشکلات را از سر راه برمی‌داشت. موفق هم بود و هرآنچه را که از او می‌خواستند به‌خوبی انجام می‌داد. زندگی شخصی‌اش را طوری با کار هماهنگ کرده بود تا بتواند به کارهایش بپردازد. کارهایی که بسیاری از آن‌ها خارج از حیطهٔ مسئولیت او به‌عنوان دستیار مدیر فروش بودند. وقتش پر بود. شب‌ها تا دیروقت به بررسی کارهای فردا می‌پرداخت و روزها یکسره و گاهی بیش از ساعت اداری کار می‌کرد. حتی چندین بار مجبور شد با همکاران خود به سفر کاری برود. او به تکیه‌گاهی امن در شرکت تبدیل شده بود و می‌شد روی او حساب باز کرد.

در طول دوره کاری‌اش، سه بار ارتقاء شغلی پیدا کرد و چندین بار حقوق و مزایای او افزایش یافت و این‌گونه بود که به تدریج پله‌های ترقی را در شرکت طی کرد.

اما در این میان، زندگی جک، پنهان از چشم او، به سرعت به یک زندگی کلیشه‌ای تبدیل می‌شد و او اصلاً به این مسئله دقت نداشت. این اتفاق تا حدودی به خاطر مشغله کاری زیاد او بود، اما در واقع دلیل اصلی آن، اشتیاق زیاد درونی او به کار بود. اشتیاقی که نمی‌توانست آن را کنترل کند یا نادیده بگیرد. جک همیشه تلاش می‌کرد تا خواسته شود و نیازمند او باشند و در حیطه خود نقش مؤثر و مهمی ایفا کند و کاملاً هم باور داشت که درست‌ترین کار را انجام می‌دهد. البته در تأیید درست بودن کارش نشانه‌هایی را هم می‌دید. این که شرکت رشد کرده بود و کارمندانش به او احترام می‌گذاشتند. او احساس می‌کرد که به تدریج در حال رسیدن به آن جایگاهی است که سال‌ها به دنبال آن بوده و بر این باور بود که هدف خود را از آنچه انجام می‌دهد به خوبی می‌داند. اما تمام این اشتیاق و هیجان دستخوش یک چیز بود. *تسویق یا عدم تسویق از سوی بالادستی‌ها!* همان کسانی که رؤیاهایشان، تمام زندگی کاری و اندیشه‌های مدیریتی جک را تحت تأثیر قرار داده بود. اندیشه‌هایی که در طول سال‌ها تجربه همنشینی با پدر و همکاری با اولین رئیسش به دست آورده بود.

* * *

وقتی برای نخستین بار با جک که مدیر یکی از بخش‌های شرکت خودم، یعنی آکادمی «ای - میث» بود ملاقات کردم، متوجه شدم که به تازگی مدیریت خود را در آن قسمت آغاز کرده است. به درخواست یکی از همکارانم، تام پیترز، در محوطه محل کار مشغول قدم زدن بودیم که به طور اتفاقی و البته خوشبختانه با جک که دلسردی و ناامیدی در چهره‌اش آشکار بود، برخورد کردم. جک جلوی دفتر یکی دیگر

از مدیران شرکت قدم می‌زد و منتظر بود تا تلفن او تمام شود. صورتش آن قدر سرخ و برافروخته بود که احساس می‌کردم هر لحظه ممکن است منفجر شود.

از او پرسیدم: «جریان چیست؟»

و او با حالتی عصبی پاسخ داد: «اوه... سلام. چیزی نیست، خودم حلتش می‌کنم.»

گفتم: «به نظر خیلی داری خودخوری می‌کنی.»

او نگاهش را از من دزید و گفت: «اوه، نه... فقط...»

من ادامه دادم: «نگران نباش. من افرادی مثل تو را زیاد می‌بینم، البته در شرکت‌های دیگر! در شرکت من به سختی می‌شود چنین افرادی را پیدا کرد، چون من به سرعت جلوی چنین مشکلاتی را که مثل طاعون به جان کسب و کارها می‌افتند، می‌گیرم.»

موافقی با هم ناهاری بخوریم و انرژی‌های منفی را دور بریزیم؟ شاید در حین خوردن غذا بتوانیم این مشکل را به خوبی با هم بررسی کنیم.»

جک با ظاهری آرام و در عین حال نگران پاسخ داد: «بسیار خب، فقط اجازه بدهید کتم را بردارم.»